

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ VE 360 DERECE GERİ BİLDİRİM SİSTEMİ

Dr. Züleyha Ertan Kantos
Milli Eğitim Bakanlığı

ÖZET

Bu makalede örgütlerde performans değerlendirme süreci, 360 derece geri bildirim sistemi ve eğitim örgütlerinde bu sistem ile ilgili yapılan çalışmalar açıklanmaya çalışılmıştır. Günümüzde örgütün verimliliğinin artırılması, örgütün devamlılığı ve gelişimi için bir zorunluluktur. Bu zorunluluğun somut olarak ortaya konulması da nitelikli ve objektif bir performans değerlendirme sürecinin oluşturulmasını gerektirmektedir. Objektif performans değerlendirme süreci; açık ve net; değerlendirme, çalışma, davranış ve performans standartlarının oluşturulması ile başlamaktadır. Her örgüt kendi yapısına göre performans değerlendirme süreci oluşturmaktadır. Günümüzde örgüt çalışanlarının birçok kaynaktan değerlendirildiği performans değerlendirme sistemleri tercih edilmektedir. Bu sistemlerin en başında 360 derece geri bildirim performans değerlendirme sistemi gelmektedir. Bu sistemde çalışanlar iç ve dış paydaşlarca değerlendirilmektedir. Örgüt bu değerlendirme sonucuna göre kendisini yenilemekte ve hesap verebilmektedir. 360 derece geri bildirim sistemi eğitim örgütlerinde de kullanılabilir. Bu sistemde eğitim örgütlerinin iç ve dış paydaşlarına değerlendirme hakkı verilerek, eğitimin demokratikleşmesi ve hesap verebilir bir eğitim anlayışının gerçekleşmesi sağlanabilir.

Anahtar Sözcükler

Performans, Performans değerlendirme, 360 derece geri bildirim sistemi

THE PERFORMANCE EVALUATION PROCESS AND THE 360 DEGREES FEEDBACK SYSTEM

Dr. Zuleyha Ertan Kantos
Ministry of National Education

ABSTRACT

We tried to explain the performance evaluation process and the 360 degrees feedback system and studies regarding this system in education organization in this article. Increasing the efficiency of an organization is a requisite for the continuity of an organization. Realization of this requisite calls for the creation of a qualified and objective evaluation process. Objective performance evaluation process should start with setting up graphic performance standards. Each organization creates an evaluation process that suits its own structure. Today, organization employees prefer performance evaluation processes that make evaluations based on multiple resources. 360 degrees feedback performance evaluation process is foremost of those systems. Employees are evaluated by internal and external shareholders in this system. The organization can renew itself and explain itself according to the results of this evaluation. 360 degrees feedback system can also be used in education organizations. This system can be used for democratizing education and creating an education understanding that can be held accountable by giving internal and external shareholders the right to evaluate.

Key Words

Performance, Performance evaluation, 360 degree feedback system.

GİRİŞ

360 derece geri bildirim çalışana birçok kaynaktan değerlendirme olanağı sağlamaktadır. Böylelikle çalışana birçok yönden ayna tutulmakta ve çalışan kendini görebilmektedir. 360 derece geri bildirim diğer bir yönü ise çalışanın gelişimi ile örgütün gelişimi arasındaki bağlantının sağlanmasıdır. Eğitimde değerlendirme süreci hep tartışıla gelmiştir. Yönetim alanındaki gelişmeler eğitim yönetimini ve denetim sistemini de etkilemiştir. Açık bir sistem olan okulun ve okul çalışanlarının değerlendirilmesinde okul içerisinde bulunanlar gibi velinin görüşleri de önem taşımaktadır. 360 derece geri bildirim sistemi, değerlendirmeye katılımı sağlamaktadır.

Performans Değerlendirme

Performans değerlendirmeye geçilmeden önce performans kavramının tanımı verilerek tartışılacaktır. Performans, çalışanların verimli olmaları bakımından etkinlik ve etkililik kavramlarıyla ilgilidir (De Cenzo ve Robbins, 1988:360). Ülsever (2003:94) de performansı; “Performans=başarı ve başarısızlık” olarak görmektedir. Örgüt içerisinde çalışan, çeşitli seviyelerde başarı gösterebileceği gibi başarısız da olabilir. Performans değerlendirme sistemi başarı ve başarısızlık seviyesini belirlemektedir. Performans sistemi sadece bir teknik değildir. İnsanların verilere dayanarak iletişim içerisine girmelerini gerektiren bir süreçtir (Palmer ve Winters, 1993:43).

Bir örgütte performans değerlendirme temelde üç amacı gerçekleştirmek için yapılır. Bunlar aşağıda yer almaktadır (De Cenzo ve Robbins, 1988:358):

1. Ödül sistemi için bir temel oluşturmak. Kimin maaşının artırılacağı, kimin terfi ettirileceği ve diğer ödüller çalışanların performansının değerlendirilmesi sonucunda verilen kararlar ile belirlenir.
2. Performans değerlendirme geliştirilecek ya da ihtiyaç duyulan alanların belirlenmesinde kullanılır. Belirlenen bu durumlara uygun eğitimler yapılır.
3. Performans değerlendirme örgütte temel standartların belirlenmesinde kullanılır.

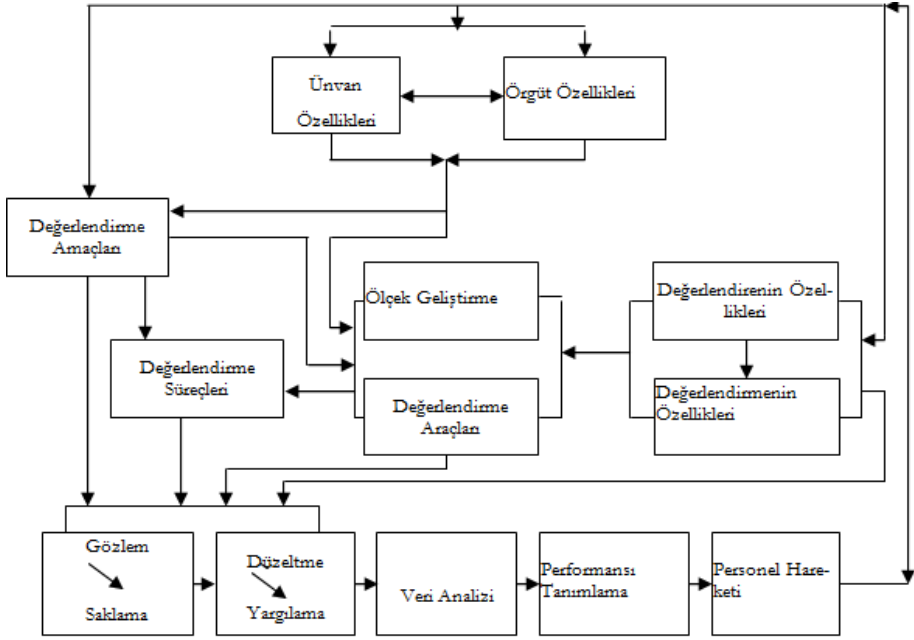
Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme birden bire veya tek bir kişinin değerlendirmesi ile gerçekleşmez. Bunun için her örgüt yapılan işe göre basamaklar oluşturmalıdır. Örgütler üyelerinin ve kendisinin paydaşlarını çok iyi belirlemelidir. Bir performans değerlendirme sürecinin basamakları aşağıdaki gibidir.

1. Performans standartlarının oluşturulması,
2. Oluşturulan standartların beklentileri ile bağlantısının sağlanması,

3. Performansı ölçmek, yöneticiler tarafından performansı ölçmede kullanılan dört ortak bilgi kaynağı vardır. Bunlar; personel gözlemleri, istatistiksel raporlar, sözlü raporlar, yazılı raporlardır
4. Gerçek performans ile standartlar arasında bağlantı kurulması,
5. Değerlendirmeyi çalışanlar ile tartışmak,
6. Gerekli düzeltici eylemleri başlatmak (De Cenzo ve Robbins, 1988:361-364).

Performans değerlendirmede geliştirilen birçok model bulunmaktadır. Bu çalışmamızda Landy ve Farr'ın (Akt. Bernardin ve Beatty, 1984:4) performans değerlendirme modeli Çizim 1'de verilmektedir. Bu modelde performansı oluşturan bileşenler ve aralarındaki ilişki daha ayrıntılı olarak verilmektedir.



Çizim 1. Performans değerlendirme modeli (Bernardin ve Beatty, 1984:4).

Çizim 1'e göre performans değerlendirme modeli bileşenlerinden unvanın özellikleri performans değerlendirme sonucunda personelin getirileceği belirli bir unvanın özelliklerini gösterir. Örgütün özellikleri, örgütün genel özelliklerini, iklimini, kontrol sürecini ve personeldeki dönemsel değişiklikleri gösterir. Performans değerlendirmenin neden yapıldığını performans değerlendirme amaçları göstermektedir (Bernardin ve Beatty, 1984:4). Ölçek geliştirme ve değerlendirme, ölçme araçlarını desenlemek ve uygulamaktır. Değerlendirenin ve değerlendirilenin özellikleri, açıkça ortaya konulmalıdır. Gözlem ve saklama, değerlendirilenin performansla ilişkili gözlem ve saklama bilgisini gösterir. Düzeltme ve yargılama, değerlendirilenin performans değerlendirmede bilgiyi kulla-

nabilmesidir. Veri analizi, personel sistemini performans değerlendirme verileri ile desteklemek. Performansı tanımlamak, veri analizi sonucunda ortaya çıkan performansın değerlendirilmesidir. Personel hareketi, performans değerlendirme verilerinin en son şeklidir (Bernardin ve Beatty, 1984:4).

Performans değerlendirme sürecinde, değerlendirmenin kimin tarafından yapılacağıının belirlenmesi de önemlidir. Bununla ilgili olarak çok farklı uygulamalar mevcuttur. Genellikle performans değerlendirme çalışmaları şu alternatifler doğrultusunda yapılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2001:166,167).

1. Yöneticilerce değerlendirme,
2. Özdeğerlendirme,
3. Takım arkadaşlarınca değerlendirme,
4. Astlarca değerlendirme,
5. Bilgisayarlı değerlendirme,
6. Müşterilerce değerlendirme,
7. 360 derece değerlendirme.

Örgütün büyük olması bilgisayarlı değerlendirme yaklaşımını günümüzde tek seçenek durumuna getirmektedir. Özellikle, yönetim bilgi sistemleri ve karar destek sistemlerinin bilgisayar yazılımları ile uygulanması halinde performans sistemlerinin de elektronik tabanlı olarak oluşturulması gerekmektedir (Şenol, 2003).

Yukarıda sayılan yöntemlerden bilgisayarlı değerlendirme ve 360 derece geri bildirim sisteminin dışında kalan diğer yöntemler geleneksel performans değerlendirme yöntemlerindedir (Canman, 1993:24-26).

Bu süreçte yapılan temel hatalar şunlardır (Cantez ve Solmuş, 2000):

- (1) Hoşgörülülük, yöneticinin çalışanın performansını gerçekte olduğundan daha olumlu olarak değerlendirilmesidir. Hoşgörülülüğün tersi de katıktır. Bu durumda da, çalışana ait tüm performans bulgularının yetersiz ve ya uygunsuz olduğuna inanılır.
- (2) Hale (halo) etkisi, yöneticinin çalışanın belirli bir iş alanındaki yeterliliği ya da performans boyutu üzerindeki etkililiğini dikkate alarak onu, diğer alanlarda da, gerçekte olduğundan daha olumlu olarak değerlendirmesidir.
- (3) Benzerlik etkisi, yöneticinin tutum ve benzeri yönlerden benzer olan çalışana karşı daha olumlu değerlendirme yapmasıdır.
- (4) Yenilik etkisi, değerlendirme sürecinin son bir kaç gününde yapılan davranışların hatırlanarak değerlendirmenin yapılmasıdır.

Performans değerlendirme sürecinde insan ilişkileri yoğun olarak yaşanmaktadır. İnsan ilişkilerinin istendik düzeyde gerçekleşmemesi ön yargıların oluşmasına neden olabilir. Ön yargıların oluşmaması ve hale, benzerlik, yenilik, hoşgörülülük etkilerini azaltmak için değerlendirme sürecinde, değerlendiren ve değerlendirilen birbirlerinin haklarına dikkat etmelidir. Yoksa değerlendirme süreci is-

tenmeyen yöne kayabilir. Değerlendirmenin nesneliği kaybolabileceği gibi örgütte çatışma nedeni de olabilir. Performans değerlendirme süreci kişilerin birbirlerine saygı göstermesiyle gerçekleştirilebilir. Çalışanların bu sürece ceza kesilecek bir süreç olarak değil, geliştirme süreci olarak bakmaları gerekir. Performans değerlendirme süreci bir yerde bireysel yeterliklerden yola çıkarak örgütsel yeterliliğe ve profesyonelliğe götürür.

360 Derece Geri Bildirim Sistemi

360 derece geri bildirim sistemini açıklamadan önce geri bildirim ne olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Geri bildirim, performans ya da davranış hakkında, performans ya da davranışı onaylayıp gelişmesini sağlayacak bir harekete öncülük eden bilgidir. Geri bildirim alan çalışan, kendisi ve yaptığı işler hakkında olumlu bir tavır alacak biçimde, daha önce üzerinde anlaşılmış standartları örnek vererek davranış ve performansı hakkında bilgi sağlar (Bee ve Bee, 1997). Geri bildirim alan kişi davranış ve performans standartlarına erişmek için kişisel plan yapmaya yönelir.

360 derece geri bildirim ise çoklu değerlendirme, üst değerlendirme, tam daire geri dönüt ve eş inceleme olarak da adlandırılır (Vinson, 1996). Son 10 yılda 360 derece geri bildirim en popüler insan kaynağı yönetimi yöntemi olmuştur. Bu yöntemin arkasındaki güç çalışanların kendi meslektaşları tarafından nasıl anlaşıldıkları hakkında dürüst geri bildirim elde edilmesine olanak sağlamaktadır. Meslektaş geri bildirimini almak çalışanlar için bir fırsattır (Wimer, 2002).

360 derece geri bildirim sürecinin amacı, örgütsel algılama farklılıklarına dayanarak doğru performans değerlendirmesini ortaya koymaktır (Murat ve Bağrıaçık 2011:6).

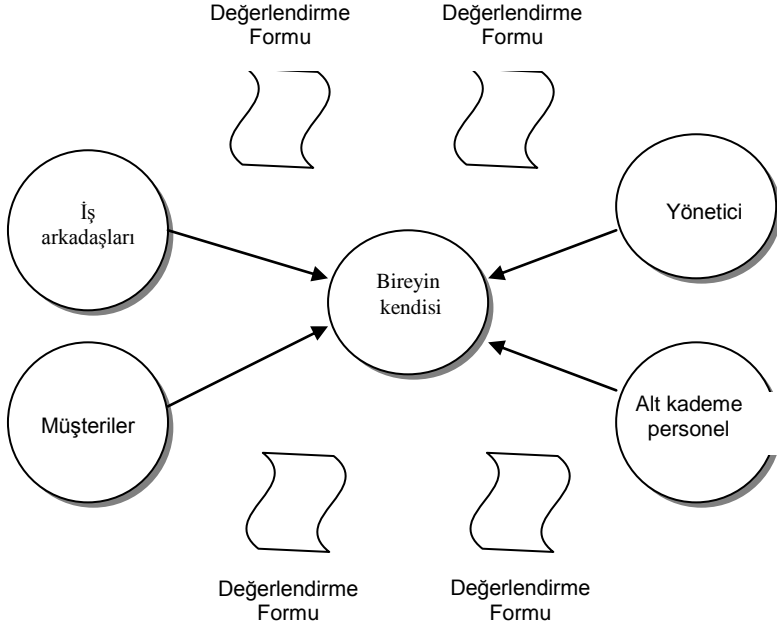
360 Derece Geri Bildirim Süreci

Bu süreçte genelde üç durum dikkate alınır. Bunlar: (1) Dört kaynaktan (üst, ast, meslektaşları, kendi) gelen geri bildirim oranları, (2) Geri bildirim alıcılarının kişisel özellikleri, (3) Geri bildirim alıcılarının iş ile ilgili genel durumlarını kavramadır (Maurer, Mitchell ve Barbeite, 2002). Örgütte performans değerlendirme sistemine paralel olarak; (1) iş stratejilerinin insan kaynakları sistemi ile bütünleştirilmesi (2) geçerli kapasite oluşturması, (3) çabuk geri bildirim verilmesi, (4) açık ve özel sonuçların verilmesi, (5) faydalı, geliştiren, destekleyen planların yapılması, (6) gelişmeyi ölçebilme sisteminin oluşturulması gerekmektedir (Morical, 1999).

360 derece geri bildirim sistemi örgütlerin farklı ihtiyaçlarını karşılamak için kullanılır. Bu yöntemin en yaygın kullanım alanları şunlardır: (1). Çalışanların performanslarının daha kapsamlı ve objektif olarak ölçülerek çalışanlara geri bildirim verilmesi, (2) Çalışanın eğitim ve gelişim ihtiyaçları belirlenerek gelişim

planlarının oluşturulmasını sağlamak, (3). Yapılan eğitim ve gelişim faaliyetinin etkinliğini ölçmek, (4). Takım çalışmasını güçlendirmek ve takım içerisinde iletişimi artırmak, (5). Yönetimin etkinliğini ölçmek, (6). Örgüt içerisinde değişim ihtiyacını belirleme ve değişimi hızlandırmaktır (Yüce, 2002:193).

Çizim 2'de örgütlerde 360 derece geri bildirim sisteminin kurulması gösterilmektedir.



Çizim 2. 360 Derece geri bildirim sistemi (Noe, 1999)

Çizim 2'de görüldüğü üzere 360 derece geri bildirim, bireyin kendisini değerlendirmesi, yöneticilerin değerlendirmesi, müşterilerin değerlendirmesi, meslektaşlarının değerlendirmesi, alt kademe personelin değerlendirmesiyle gerçekleştirilir. Bu süreç içerisinde herkes değerlendiren ve değerlendirilen konumundadır.

Uygulanırken Dikkat Edilecek Hususlar

Bu süreç uygulanırken yapılan ortak 13 hata vardır Bunlar: (1) Açık amaçların olmaması, (2) Değerlendirmeyi başka bir amaçla kullanmak, (3) Pilot bir test yapmamak, (4) Anahtar paydaşları kapsamaması, (5) Etkili iletişimin olmaması, (6) Gizlilikte uzlaşma (bazı şeylerin gizli kalmasını istemek), (7) Dönüt kullanımının açık olmaması, (8) İnsanlara yeterli kaynak vermemek, (9) Dönütlerin kimden olduğunun açık olmaması, (10) Güvenilir olmayan yönetim ve puanlama, (11) Yapılan pilot uygulama dışında var olan sistemle bağlantılar yapmamak,

(12) Bir süreçten daha ziyade bir olay olarak yapmak, (13) Değerlendirmenin etkisizliği (etkili değerlendirmenin olmayışı) (Wimer ve Nowack, 1998).

360 derece geribildirim yanlıştır ve güvenilir olması için belirli durumları dikkate almak gerekmektedir (Vinson, 1996). Bunlar;

1. Geri bildirim gizli ve bilinmeyen olmalıdır. İsimsiz geri bildirim insanların samimi olabilmelerini teşvik eder.
2. Geri bildirim için insanların o örgüt içerisinde en az altı ay çalışmış olmaları gerekmektedir. Eğer altı aydan kısa o örgüt içerisinde çalışmışsa öncü çalışma gurubunda benchmark (kıyas) olarak hizmet edebilir.
3. Geri bildirim anlamını insanlara açıklamalıdır. Çünkü insanlar anlamlarını bilmedikleri bir şeyin içinde bulunmak istemeyeceklerdir.
4. Takip etme yöntemi en önemli bölümdür. Çalışanlar ilk değerlendirme-deki düşük aylarında hareket planı geliştirmeli ve altı ay sonrası takip eden denetimlerde gelişimlerini değerlendirmelidirler.
5. Geri bildirim aracı güvenilir, geçerli ve istatistiksel yöntemlere dayalı olmalıdır.
6. Denetim hatasını önlemek için 360 derece geribildirimini bir kerede çok sayıda çalışan üzerinde kullanmamalıdır.
7. Geri bildirim sağlayıcıların sayısal verilerle yazılı açıklamalar vermesi sağlanmalıdır.

360 derece geri bildirim sisteminin gerçekleştirilmesi için amacına uygun çeşitli parametreleri bulunmaktadır. Bunlar: (1) Değerlendirenler (meslektaş, denetmen, dışsal, ast, kendisi), (2) Ne ölçecek? Ne ölçmeyecek? (gözlenebilir, önemli, tahmin edilebilir), (3) Değerlendirme için amaçlar (geçerli testler, geri bildirim, hak edilen ücret), (4) Sonuçların gizliliği, (5) Değerlendirmenin sıklığı (her yıl bir veya daha sık), (6) Değerlendirmenin zamanı, (7) Geribildirim tipleri ve sıklığı, (8) Bireysel veya grup olarak değerlendirme, (9) Diğer insan kaynakları ile ilişkiler, (10) Değerlendirme için yeterli zaman, (11) Veri sürecinin şekli (bilgisayara uygunluk), (12) Değerlendirenin motivasyonu ve yeteneği (Bilişsel süreçler), (13) Performans Sınırları (14) Görevin özellikleri, (15) Örgütsel iklim (Değerlendirme sürecine güven) (Bernardin ve Beatty, 1984:7).

360 Derece Geri Bildirimin Faydaları

360 derece geribildirim örgüt açısından faydaları şunlardır (Birben, 2000: 37): (1) Örgütün güçlü ve zayıf yanlarına ışık tutar, (2) Eğitim ihtiyaçlarını belirlemede yardımcı olur, (3) Çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini artırır, (4) Ödüllendirme ve performans arasında ilişki kurma şansı verir. Örgüt içi değerlere, örgütün vizyonuna ve yeteneklerine bir düzen sağlar.

360 derece geri bildirim sisteminin müşteri açısından faydaları, (1) Müşteri örgüt ilişkisini güçlendirir. (2) Hizmet aşamasında müşterinin beklentilerini ortaya çıkarır, (3) Ürün ve hizmet ile ilgili kararlarda katılımı sağlar, (4) Yeni fikirleri üretmeye katkı sağlar. Yönetici açısından faydaları; (1) Diğerleri tarafından nasıl

görüldüğünü gözlemlene fırsatı olur, (2) Objektif kararlar vermek için kaliteli ve güvenilir bilgileri elde etmesini sağlar (Birben, 2000:37). 360 derece geri bildirim sistemi yöneticilerin önem vermediği örgüt içerisindeki çekişmeleri ve ifade edilemeyen verimlilik kaybına sebep olan beklentileri açığa çıkarması nedeniyle önemlidir (Murat ve Bağrıaçık 2011:6).

360 Derece Geri Bildirimin Sakıncaları

Şu durumlara dikkat edilmez ve sıralanan soruların cevapları dikkatlice belirlenmezse: (1) Değerlendiriciler kim olacak, (2) Değerlendiricilerin gizliliği nasıl sağlanacak, (3) Hangi davranış ve beceriler iş ile alakalıdır? (4) Değerlendirici olması talep edilen her bir personelin tam katılımı ve görevlerini tamamlaması nasıl sağlanacak? (5) Geri bildirim raporu ne içerecek? (6) Yönetim geri bildirim alacakları ve onun doğrultusunda çalışacaklarını nasıl taahhüt edecek (Noe, 1999:265). 360 derece geri bildirim sistemi kurulmadan önce, örgütün hazırlıklarını yapması ve kesinlikle uzman kişilerle çalışması gerekmektedir.

Geleneksel ve 360 Derece Geri Bildirim Sistemleri Arasındaki Farklar

Geleneksel performans değerlendirme ile 360 derece geri bildirim sistemi arasında farklılıklar vardır. Bunlar aşağıda sıralanmıştır:

1. Geleneksel yöntem belirli standartlardan yoksundur. Değerlendirmeyi yapacak olan üst, kendi seçeceği sıfatlarla astlarını değerlendirmektedir (Canman, 1993:20). 360 derece geri bildirimde performans için belirli standartlar belirlenmesi gerekmektedir.
2. Üstün değerlendirmesinde önyargılar önem taşır (Canman, 1993:20). 360 derecede ise çoklu değerlendirme yapıldığı için önyargıların oluşması bir yerde önlenir.
3. Geleneksel değerlendirmede “mutlak amir” anlayışı olduğu için üst değerlendirme sisteminde tarafsız olmaya iten önlemler yoktur (Canman, 1993:20). 360 derece geri bildirim sisteminde ise geri bildirim birçok kaynaktan gelir.
4. Personelin çalışma yaşamında performansından çok kişilikleri değerlendirilmektedir (Canman, 1993:20). 360 derece geri bildirimde performans değerlendirilmektedir.
5. Değerlendirmeler, değerlendirilen kişiden gizlidir (Canman, 1993:20). 360 derece geri bildiriminde ise kişinin performansı ile ilgili bilgi verilir, kişi buna göre kendisini geliştirmek zorunda kalır.
6. Değerlendirilenler, değerlendirme sürecine katılmazlar (Canman, 1993:20). 360 derece geri bildirimde değerlendirilen kişi de kendisini değerlendirir.
7. Geleneksel yöntemde değerlendirmenin çoğu, baskı, korku, cezalandırma ve denetim amacına yöneliktir (Canman, 1993:20). 360 derece geri bildirim ise bireyin kendisini geliştirmesine yöneliktir.

8. Değerlendirmeler subjektif ölçülere dayandırılmıştır (Canman, 1993:20). 360 derece performans değerlendirmede değerlendirmeler objektif verilere dayalıdır.
9. 360 derece geri bildirim sisteminde farklı kaynaklardan geri bildirim alınması geri bildirim objektif olabileceği anlamını taşımaz. Çünkü örgüt içerisindeki paydaşlar ve müşterilerin taraflı olabileceği ihtimali her zaman vardır. Fakat geleneksel değerlendirmede bu risk daha fazladır (Yılmaz, 2005:40).
10. Tek bir yöneticinin çalışanlara kendi yaptığı katkıyı tam olarak değerlendirememesi, 360 derece geri bildirim sisteminin gerekliliğini ortaya koymuştur. Ayrıca bu sistem, yöneticilerin eksik yönlerinin belirlenerek gelişimlerini sağlayabilmektedir (Kara, 2010:96).

360 Derece Geribildirim Sisteminin Eğitimde Kullanımı

360 derece geri bildirim sisteminin üniversitelerde ve kolejlerde uygulanması sanayi kuruluşlarından çok sonra olmuştur. Artan fiyatlar ve hükümet kararlarından doğan düşümlere dayalı finansal zorluklar, içsel ve dışsal politik baskılar sadece örgütsel etkililiği değil yönetsel yetkiyi de etkilemiştir. Araştırma bulguları 360 derece geri bildirim sisteminin yönetime ön-sezgiyi sağladığını ve liderlik becerilerini ve yönetsel başarıyı artırmaya ön ayak olduğunu kanıtlamıştır. Ripple (1980) yukarı doğru, aşağı doğru ve paralel bir değerlendirme ile üniversite ve kolej yönetiminde kişisel yeteneğin ve yönetsel becerilerin gelişiminin önemini tartışan ilk kişidir (Armstrong, Blake ve Piotrowski, 2000).

360 derece geri bildirim okullarda iki sonuç için dikkat çekmektedir. Bunlar: (1) Öğrenci başarısı tek değerlendirme kullanılarak geliştirilemez, (2) Veriler kişilerin hesap vermesi için yeterli değildir. 1980'lerde öğretmenlerin değerlendirilmesinde klinik denetim çekiciliğini kaybetmeye başlamıştır. Oysaki öğrenme karmaşık, etkileşimli ve zaman içerisinde devam eden bir süreçtir. Bunun içinde sağduyulu, doğru karar veren, birçok tarafın değerlendirmeye katılması gerekmektedir. Eğitimde 360 derece geri bildirimde değerlendirme yapan kaynak kişiler şunlardır. (1) Öğrenciler, (2) Meslektaşlar, (3) Kişinin kendisi, (4) Yöneticiler, (5) Öğrenci velisi, (6) Öğrenci başarıları (Manatt, 1997).

Öğrenci geri bildirimleri, hizmeti alan birinci kişi öğrenci olduğu için öğretmenin görevinde ne ölçüde başarılı olduğuna karar verecek en önemli kişi de öğrencidir. Eğitim sisteminde temel amaç öğrencinin niteliğini geliştirmektir. Kendini gerçekleştirmiş bir öğrenci kendine sunulan eğitim hizmetinin kalitesi ve öğretmenin niteliği hakkında bir düşünceye sahiptir. Bu düşüncesini arkadaşlarıyla konuşmalarında veya ailesine okul ile ilgili bilgi verirken aktarabilmektedir. Bu düşünceleri onun öğretmenini algılamasında etkili olmakta ve davranışlarını buna göre şekillendirmektedir.

Meslektaşlardan gelen geri bildirimler, öğretmenlerin kendilerine yakın branşta bir öğretmeni sınıfında ziyaret ederek sağladığı geri bildirimlerdir. Meslektaş geri bildirimlerinin öznel olmaması gerekmektedir. Değerlendirme yapan öğretmenler aynı okulda öğretmenlik yapmalılar, hatta mümkünse aynı sınıfları okutan öğretmenlerden seçilmelilerdir.

Öğretmenin kendini değerlendirmesi, ABD’de Lincoln kentinde yapılan uygulamalarda öğrenciye verilen anketin aynısı öğretmenlere de verilmiştir. Alınan sonuçlar karşılaştırılmıştır (Manatt, 1997). Ülkemizde yapılan pilot uygulamalarda ise öğretmenler ile öğrencilere farklı değerlendirme formları verilmektedir.

Yöneticilerden alınan geri bildirimler, yöneticilerin öğretmen değerlendirmesine katılmasının iki yönü bulunmaktadır. (1) Öğretmenlerin problemlerini ve minimum öğretmen performansını gözlemleyebilmektedirler, (2) Yöneticiler, öğretmenlerin performanslarının yararlılığı ve değeri hakkında özel bilgi verebilirler (EARGED, 2000:31).

Öğrenci velilerinin geri bildirimleri; velilerin eğitimin müşterisi ve vergi veren bir vatandaş olarak eğitimde söz hakkına sahip olmaları, öğretmen değerlendirme sürecine katılmaları gereğini doğurmaktadır. Aynı zamanda öğrencilerin, öğretmenlerine karşı verdikleri tepkilerin dolaylı anlatımıdır (EARGED, 2000:23). Belirtilen geri bildirim kaynaklarına ek olarak ülkemizde performans değerlendirme uygulamasında müfettiş değerlendirmeleri de göz önüne alınır.

Okullarda 360 derece geribildirimi uygulamak için yapılması gereken beş temel basamak vardır. Bunlar: (1) İşle ilgili yeterliğin kimliğini saptamak ve tanımlamak, (2) Değerlendirme takımının seçimini yapmak, (3) Araştırmayı yürütmek, (4) Raporu oluşturmak ve analiz etmek, (5) Hareket planı geliştirmek (Santeusano, 1997).

Yapılan performans değerlendirmesinde performansı düşük öğretmenlerin müdürler tarafından nasıl savunulduğuna örnekler (Schwartz, 1997). Bay X’in stiline alışması için çocuğunuza biraz zaman verin (Çevirisi: iki ay içinde biz zaten okul yılını bitirmiş olacağımızdan şikayet etmek için geri gelemeyeceksiniz). Bay Y öğrencilerine karşı iyi olabilir (Bay Y’nin sınıfını onu şikâyet etmeyen velilerin öğrencileriyle doldurmak gerektiğini hatırlamalıyım). Eminim yılsonunda her şey düzelecek (Çevirisi: yılsonuna kadar bunu unutun ve çocuğunuzu gelecek sene bir üst sınıfa geçecek). Bunun hakkında bir şey yapamam sözleşmesi var (Çevirisi: zamanımı ve enerjimi harcayamam). Toplu sözleşme yüzünden bir şey yapamam (Çevirisi: toplu sözleşmeyle karmaşaya giremem). Okul müdürleri bu çalışanları savunduğunda veliler ve diğerleri sizi apaçık yetersizleri savunuyormuşsunuz gibi görür.

Öğretmen performans değerlendirmesinin amaçları aşağıdaki gibidir (National School Boards Association, 1987:121, Akt: Webb, Montello ve Norton, 1994:188):

1. Öğrencilere yüksek kalitede bir eğitim sağlamak,
2. Yasalardan ve sözleşmelerden doğan gereksinimleri karşılamak,
3. Öğretmen performansının iyi yönlerini tanımak,
4. Öğretmenlerin alanlarında profesyonelleşmeleri için fırsatlar sağlamak,
5. Okul sistemine ve görevlilere hedeflerini, amaçlarını ve performansla ilgili diğer konularda sonuca götüren iki yönlü iletişim sağlamak,
6. Okul yönetim kurulları ve yöneticiler için, öğretmenlerin görevlerini sürdürmeleri, atamaları ve yükselmeleri ile ilgili kararlar vermeleri için gerekli bilgileri objektif olarak belgelendirmek ve dosyalamak,
7. Başarılı öğretmenlerin işlerini sürdürebilmeleri, gelişimleri ve işe alınmalarını hakkında topluma kanıtlar sağlamak.

360 derece geri bildirim sisteminin okullarda uygulanması, okul çalışanlarının performanslarını artırmak için bir vesile olacaktır.

Türkiye'deki Uygulama Örnekleri

Milli Eğitim Bakanlığı, Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı (EARGED) tarafından İnanet Pehlivan'ın danışmanlığında "Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporları" araştırması yapılmıştır. Araştırmada ilköğretim okullarında görev yapan 3174 öğretmen, 487 okul müdürü, 344 ilköğretim müfettişi, 267 il milli eğitim müdür ve yardımcılığı ile ilçe milli eğitim müdürlerinden oluşan toplam 4272 kişi araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırma toplam 14 ilde yapılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Analizler sonucunda, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin performans değerlendirme sürecinde, okul müdürü, ilköğretim müfettişi, zümre öğretmenleri ve öğretmenin kendisinin de yer alması, sicil raporlarının da okul müdürleri tarafından yapılmasının istendiği ortaya konmuştur (EARGED, 2000).

Yapılan bu araştırma esas alınarak 2002-2003 eğitim-öğretim yılında Müfredat Laboratuvar Okullarında Okulda Performans Yönetimi proje uygulaması başlatıldı. Bu projeye göre bir eğitim-öğretim yılında iki kez değerlendirme formları doldurulmaktadır. Şubat ayının sonuna kadar I. dönem değerlendirme formlarının doldurulması gerekmektedir. Mayıs ayı içerisinde de II. dönem değerlendirme formlarının doldurulması gerekmektedir. Müfettişler ise, I. Dönem için mart ayı sonuna kadar, II. Dönem değerlendirmelerini mayıs ayı sonuna kadar yaparlar. Uygulanan projede sadece öğretmen değerlendirilmemektedir. Öğretmenin yanı sıra, okul yöneticileri ve müfettişler de değerlendirilmektedir (EARGED, 2002).

"İlköğretim Kurumları Standartları ile ilgili olarak 83 sayılı Genelge 05.11.2009 tarihinde yayımlanmıştır. Genelge ile 1) Eğitim Yönetimi, 2) Öğrenme ve Öğretim Süreçleri, 3) Destek Hizmetleri (Sağlık, güvenlik, beslenme) standartlar be-

lirlenmiştir. İlköğretim kurumları bu alanlara yönelik verileri elektronik ortamda Milli Eğitim Bakanlığı'na göndereceklerdir.

Oğuz (2002) tarafından yapılan yüksek lisans tez çalışmasında okul yöneticileri ile ilgili olarak şu tespitte bulunmaktadır:

Yöneticiler, kendülerinin değerlendirilmesinde öğretmenlerin de fikrinin alınmasını, kendilerinin yaptıkları bilimsel yayınların değerlendirilmeye katılmasını ve kendi kendilerini değerlendirebilme yaklaşımına tamamen katılmışlardır. Müfettişler ise yöneticiye ek olarak; yöneticinin katıldığı birimdeki eğitim kapsamında katıldığı kurslarında değerlendirmede dikkate alınmasını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin birinci sırada önemli gördükleri performans değerlendirme ölçütü yöneticilerin öğretmenlerle, diğer personelle ve velilerle dinlemeye dayalı sağlıklı bir iletişim kurmasıdır. Bu ölçütün değerlendirmede dikkate alınması sağlanmalıdır (Oğuz, 2002, 112).

Baydar (2007) tarafından yapılan yüksek lisans tezinde İstanbul ilinde Özel Taş Eğitim Kurumu ve Özel Fono Eğitim kurumlarının 360 derece geri bildirim sisteminin süreci karşılaştırılmıştır. Murat ve Bağrıaçık (2011) tarafından Zonguldak Karaelmas Üniversitesinde 360 derece geri bildirim sistemi ile ilgili araştırma yapılmıştır (Murat, Bağrıaçık, 2011:6). Performans değerlendirme okulları ve öğretmenleri hesap verebilirliğini sağlayabilir. Kantos (2010) tarafından yapılan doktora tezinde ilköğretim okulları için bir hesap verebilirlik modeli geliştirilmiştir. Bu model de öğretmen ve yöneticilerin performanslarının sonucunda hesap vermeleri amaçlanmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

360 derece geri bildirim önceden belirlenmiş kurallara ve performans standartlarına uyulup uyulmadığını kontrol ettiğinden; genellikle somut ölçülebilen, objektif olarak değerlendirilebilen özelliklerle ilgilenir. Objektiflikteki temel etken sürecin içinde bulunan çalışanların ve hizmeti alanlardan veri alınarak değerlendirme yapılmasıdır.

360 derece geri bildirim, örgütün ve bireylerin kendilerini yeniden gözden geçirmelerine, eğer gerekiyorsa, süreçlerini yeniden ayarlamalarını sağlayan bir yöntemdir. Amaç, örgütün gelişmesini ve aksayan yönlerinin iyileştirilmesini sağlamaktır. Sonuçta 360 derece geri bildirim sistemi, örgütün biçimi, yapılandırılması, liderlik becerilerinin geliştirilmesi, dünyadaki değişikliklere göre gerekli olan sürekli öğrenmenin ve öğrenme kültürünün oluşmasına yardım edebilir.

Eğitimde 360 derece geri bildirim sisteminin uygulanması eğitimin niteliğinin artırmaya yönelik uygulamalardan biridir. 360 derece geri bildirim sistemi, öğrencilerin ve velilerin görüşlerini almakla eğitimde onlara da söz hakkı tanıyarak, eğitimde katılımcı ve demokratik bir değerlendirmenin olmasını sağlayabilir.

KAYNAKLAR

- Armstrong, T., Blake, S. Y. ve Piotrowski, C. (2000). The application of a 360 degree feedback managerial development program in higher education: The Florida model. *Education*, 120(4).
- Baydar, H. (2007). *360 derece geri bildirim sistemi ve ilköğretim okullarında uygulama örnekleri*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Bee, R. ve Bee, F. (1997). *Constructive feedback*, London: Institute of personel and development, *Yapıcı geribildirim*. (Çev: Aksu B. ve O. Cankoçak). Ankara: İlkaynak Kültür ve sanat ürünleri ltd. Şti.
- Bernardin, H. J. ve Beatty, R. W. (1984). *Performance appraisal: Assessing human behavior at work*. Boston, Massachusetts: Kent Publishing Company.
- Birben, G. (2000). 360 derece performans yönetimi. *Human Resources*. Eylül-Ekim, 4/5, 54-58.
- Cantez, B. ve Solmuş, T. (2000). Performans değerlendirmesi. *Türk Psikoloji Bülteni*, 16-17,108-112.
- Canman, D. (1993). *Personelin değerlendirilmesinde çağdaş yaklaşımlar ve Türkiye’de kamu personelinin değerlendirilmesi*. Ankara: TODAİE yayınları.
- De Cenzo, D. ve Robbins, S. (1988). *Performance appraisals: Personal Human Resource Management* (3. Baskı). Prentice Hall: Englewood Cliffs.
- İlköğretim Kurumları Standartları Genelgesi (2009). *İlköğretim Genel Müdürlüğü’nün 18285 sayılı yazısı 83 sayılı Genelge*.
- Kantos, Z. (2010). *İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin görüşlerine göre kamu ve özel ilköğretim okulları için bir hesap verebilirlik modeli*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Kara, D. (2010). Performans değerlendirme yöntemi olarak 360 derece geribildirim sürecinin orta kademe yöneticilerin iş başarısına olan etkisi: 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(1), 87-97.
- MEB-EARGED (2000). *Öğretmenlerin performans değerlendirme modeli ve sicil raporları*. Araştırma Danışmanı: İnayet Pehlivan. Ankara: MEB Basımevi.
- MEB_EARGED (2002). *Okulda Performans Yönetimi*. Ankara: MEB Basımevi.
- Maurer, T. J. Mitchell, D. ve Barbeite, F. G. (2002). Predictors of attitudes toward a 360 degree feedback system and involvement in post feedback management development activity. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 75(1), 87-107.
- Manatt, R. P. (1997). Feedback from 360 degrees: School Improvement model projects office. *American Association of School Administrators*.
- Morical, K. E. (1999). A product review: 360 assessments. *Training & development*, 53(4), 43-47.
- Murat, G. ve Bağrıaçık, İ. (2011). Kamuda 360 derece performans değerlendirme: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi örneği, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 1-24.

- Noe, R. A. (1999). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi Ve Gelişimi*. (Çev: C. Çetin) İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Oğuz, E. (2002). *İlköğretim okulu yöneticilerinin performans değerlendirmesine ilişkin görüşler ve öneriler* (Ankara ili örneği). Ankara Üniversitesi. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi.
- Palmer, M. J. ve Winters, K. T. (1993). *İnsan kaynakları*. (Çev: Doğan Şahiner) İstanbul: Rota Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Schwartz, R. (1997). Demystifying performance documentation: How to get rid of the excuses and tell it like it is. *American association of school administrators*, 54(3).
- Santeusano, R. P. (1997). Using multi-raters in superintendent evaluation. *American association of school administrators*, 54(3), 12.
- Şenol, G. (2003). *İş değerlemesinden performans değerlemesine geçiş*. www. Isguc.org. pm.php adresinden 2006 yılında erişilmiştir.
- Ülserver, C. (2002). *XXI yüzyılda insan yönetimi*. İstanbul: Om Yayınevi.
- Vinson, M. N. (1996). The pros and cons of 360 – degree feedback: Making it work. *Training & Development*, 50(4),11-12.
- Yılmaz, K. (2005). Performans değerlendirme sürecinde 360 derece geribildirim sistemi. *Verimlilik Dergisi*, 1, 27-44.
- Yüce, P. (2002). 360 derece değerlendirme. F. Tahiroğlu (Ed.), *Düşünmeden sonuca insan kaynakları*. İstanbul: Hayat yayınları
- Wimer, S. ve Nowack, K. M. (1998). 13 common mistakes using 360- degree feedback. *Training & Development*, 52(5), 69-82.
- Wimer, S. (2002). The dark side of 360 degree feedback. *Training & Development*, 56(9), 37-44.
- Webb, L. D., Montello, P. A. ve Norton, M. S. (1994). *Human resources administration: Personnel issues and needs in education* (2nd ed). New York, Oxford, Singapore, Sydney: Maxwell Macmillan International.

EXTENDED ABSTRACT

Performance can be an indication of how successful a duty of a wage earner was. Performance evaluation process can be a reason for anxiety for wage earners. This process can be run smoothly both for the evaluating and the evaluated by creating objective performance standards. The goal of performance evaluation process for the organization can be transforming to a more efficient, effective, active organization. For wage earners, its purpose may be transforming to a better, more successful and proficient wage earner. Each organization can create a performance evaluation process based on its work. 360 degrees feedback process is among performance evaluation processes. This process is also known as multiple evaluation, top evaluation, full circle feedback and counter evaluation (Vinson, 1996).

Three aspects are important for this process. Those are (1) feedback rates from the four sources (top, bottom, colleagues, self), (2) personal properties of feedback receivers, (3) understanding of feedback receivers regarding their general status for the work (Maurer, Todd et al, 2002). Parallel to performance evaluation process in the organization; (1) integrating work strategies with human resources system (2) creating a valid capacity, (3) providing quick feedback, (4) delivering clear and particular results, (5) creating beneficial, developing, supporting plans, (6) creating a system that can evaluate development are important (Morical, 1999). The aspects below should be considered for a correct and credible 360 degrees feedback (Vinson, 1996).

1. Feedback shall not be secret and unknown. Unnamed feedback enables people to be untruthful.
2. Employees shall be working at that organization at least for 6 months in order to provide feedback. They may act as benchmark for advance study group if they've worked for less than 6 months.
3. Feedback specialist. The meaning of feedback shall be explained to people. Because people wouldn't want to be a part of something that they don't understand. The specialist may explain the calculations and present the results.
4. Follow up method is the most crucial part. An action plan shall be prepared for the low months of the employees in the first evaluation and their developments on following inspections in 6 months shall be evaluated.
5. Feedback tool shall be reliable, valid and based on statistical methods.
6. 360 degrees feedback shall not be used on multiple employees at once in order to prevent inspection errors. Various parameters that suit the purpose shall be used to carry out the 360 degrees feedback system. Those are: (1) the evaluating (colleague, supervisor, external, lower, self). (2) What shall be measures? What shall not be measured? (observable, important, predictable). (3) Reasons for the evaluation (valid

tests, feedback, due wages), (4) Privacy of the results, (5) Frequency of the evaluations (yearly or more), (6) Time of the evaluation, (7) Types and frequency of the evaluation, (8) Evaluating as individuals or as a group, (9) The relationship with human resources, (10) Sufficient time for the evaluation, (11) The type of data process (compatibility with computers), (12) Motivation and skills of the evaluating (cognitive processes), (13) Performance limits (14) The properties of the duty, (15) Organizational climate (confidence on the evaluation process) (Bernardin & Beatty, 1984:7). Universities and colleges have started using the 360 degrees feedback system long after industrial institutions. The 360 degrees feedback is prominent in schools for two results. Those are: (1) Student success cannot be developed by using one evaluation. (2) Data are not enough for a person to be brought to account. Clinical evaluation for the evaluation of teachers has lost its attraction in the 1980's. But the learning complex is a process continuing interactively and in time. Contribution of many right minded parties that give the right decisions are necessary for this. Those people are the source people for the 360 degrees feedback that contribute. (1) Students, (2) Colleagues, (3) The person himself, (4) Managers, (5) Parents, (6) Student success (Manatt, 1997). There are five principles for applying the 360 degrees feedback to schools. Those are: (1) Detecting and defining proficiency for the work, (2) Choosing the evaluation team, (3) Carrying out the research, (4) Creation and analysis of a report, (5) Preparing an action plan (Santeusanio, 1997).

The 360 degrees feedback system shall enable a participative and democratic evaluation by having the opinions of the students and parents and recognizing them. In the end, the 360 degrees feedback system helps in creating a necessary continuous education and education culture according the structure, formation of the organization, development of leadership skills, and changes in the world.

YAZAR HAKKINDA

Dr. Züleyha Ertan Kantos, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nden 2010 yılında doktora derecesini almıştır. Milli Eğitim Bakanlığına bağlı bir ilköğretim okulunda sınıf öğretmeni olarak görev yapmaktadır. / Eposta: zulisertan@gmail.com

ABOUT THE AUTHOR

Dr. Züleyha Ertan Kantos graduated from Ankara University Institute of Educational Sciences PhD in 2010. She works in an elementary school as a classroom teacher. / Email: zulisertan@gmail.com

ISSN
1303
6475